Agenda dos Cem Primeiros Dias

Orientações ao Dirigente Municipal de Educação

Edição 2021

UNDIME
União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação

Agenda dos Cem Primeiros Dias
Orientações ao Dirigente Municipal de Educação

Edição 2021

UNDIME
União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação

Undime
União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação

Presidência
Luiz Miguel Martins Garcia, DME de Sud Mennucci (SP)
Vice-Presidência
Marcelo Ferreira da Costa, DME de Goiânia (GO)
Secretaria de Articulação
Stella Magaly Salomão Correa, DME de Angra dos Reis (RJ)
Secretaria de Coordenação Técnica
Marcelo Augusto Mallmann, DME de Estrela (RS)
Secretaria de Comunicação
Cleomar Portela Eduíno, DME de Epitaciolândia (AC)
Secretaria de Finanças
Maria Elza da Silva, DME de Bonito (PE)
Secretaria de Assuntos Jurídicos
Katia Cristina de Souza Santos, DME de Marituba (PA)
Presidência Região Centro-Oeste
Carlos de Souza Lobo, DME de Vianópolis (GO)
Presidência Região Nordeste
Alessio Costa Lima, DME de Alto Santo (CE)
Presidência Região Norte
Vilson Sena de Macedo, DME de Espigão do Oeste (RO)
Presidência Região Sudeste
Vilmar Lugão de Britto, DME de Jerônimo Monteiro (ES)
Presidência Região Sul
Patrícia Lueders, DME de Blumenau (SC)
Suplente da Secretaria de Coordenação Técnica
Domingos Sávio de Oliveira, DME de Macaíba (RN)
Suplente da Secretaria de Articulação
Celso Fernando Iversen, DME de Porto Feliz (SP)
Suplente da Secretaria de Assuntos Jurídicos
Luciene de Oliveira Campos, DME de Ferreira Gomes (AP)
Suplente da Presidência da Região Sudeste
Andréa Pereira da Silva, DME de Oliveira (MG)
Suplente da Presidência da Região Sul
Marli Regina Fernandes da Silva, DME de Apucarana (PR)

Conselho Fiscal
Carlos Rubens Araújo, DME de Dois Riachos (AL)
José Amilton da Costa, DME de Várzea (PB)
João Libânio Cavalcante, DME de Maués (AM)
Sueli Terezinha Magalhães (suplente), DME de Mucajaí (RR)

Equipe
Secretária executiva Vivian Ka. Fuhr Melcop (secretária)
Administrativo Fátima Soares (coordenadora), Gilmara Barros, Ismênia Vianez, José Maria Lima e José Nilson Melo
Projetos Beatriz Zendersky, Dalva Oliveira, Vinícius Evangelista, Viniciús Ramos e Vilmar Klemann (coordenador)
Comunicação Joana Saraiva, Pedro Campos de Freitas (estagiário), Renata Dias e Vanelle Oliveira

Agenda dos Cem Primeiros Dias – Orientações ao Dirigente Municipal de Educação
Edição 2021
© 2020 Undime – União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação

Grupo de trabalho responsável pela elaboração do conteúdo em 2008
Daisy Vasconcelos
Paulo Roberto Roma Buzar
Raimundo Moacir Mendes Feitosa
Raimundo Nonato Palhano Silva

Grupo de trabalho responsável pela revisão e ampliação do conteúdo em 2012
Carlos Eduardo Sanches
Leocádia Maria da Hora Neta
Maria Cecilia Amendola da Motta
Raimundo Moacir Mendes Feitosa
Renata Dias Meireles
Vilmar Klemann
Vivian Ka. Fuhr Melcop
Washington Luís de Sousa Bonfim

Responsável pela revisão e ampliação do conteúdo em 2016
Carlos Eduardo Sanches

Grupo de trabalho responsável pela revisão e ampliação do conteúdo em 2020
Alessio Costa
André Pinheiro de Carvalho
Fernando Abrucio
Leandro Vitoriano
Luiz Miguel Martins Garcia
Maria Edineide de Almeida Batista
Paulo Parente Lira Cavalcante
Valkiria Trindade de Almeida Santos
Vilmar Klemann
Vivian Katherine Fuhr Melcop

Coordenação do grupo de trabalho em 2020
Maria Edineide de Almeida Batista
Vilmar Klemann
Vivian Ka. Fuhr Melcop – DF 8126JP

Produção editorial desta edição
Fundação Santillana

Diretoria
Luciano Monteiro – Secretário Executivo
André Lázaro – Diretor de Políticas Públicas
Miguel Thompson – Diretor Acadêmico
Karyne Alencar Castro – Gerente de Relações Institucionais

Coordenação da edição
Ana Luisa Astiz | AA Studio
Vilmar Klemann | Undime

Edição, preparação e revisão de texto
AA Studio (Camile Mendrot, Patricia Vilar, Tatiane Ivo e Vanessa Spagnul)

Projeto gráfico
Paula Astiz

Editoração eletrônica e gráficos
Paula Astiz Design

Último acesso aos *links* desta publicação: novembro de 2020.
Tiragem: 14.000 exemplares

Dezembro de 2020. Distribuição gratuita.

Alertamos que, na presente publicação, optamos por utilizar o gênero masculino meramente com o intuito de não sobrecarregar graficamente o texto. Isso não significa, no entanto, que as organizações e pessoas envolvidas no projeto tenham condutas discriminatórias e sexistas. As nuances de determinado idioma, com todas as suas peculiaridades e regras linguísticas, nunca devem ser utilizadas para reforçar atitudes preconceituosas.

Fotos de capa, do alto, à esquerda, para a direita, no sentido horário: todas UNICEF BRZ, exceto quando constar outra fonte, de Raoni Libório; Raoni Libório; Danielle Pereira; Sérgio Pedreira/Pulsar Imagens; João Ripper; João Laet; Danielle Pereira; Raoni Libório; Raoni Libório; João Laet; Raoni Libório; Euclides.

Apresentação

Caríssima(o) dirigente municipal de educação,

A União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime) lançou em 2009 um conjunto de materiais para os dirigentes municipais de educação (DME) composto pela *Agenda dos Cem Primeiros Dias* e pelo *Caderno de Orientações ao Dirigente Municipal de Educação*. O objetivo das publicações é colaborar com o processo de planejamento, implementação, monitoramento e avaliação de projetos, programas e políticas educacionais no âmbito municipal.

Os conteúdos desses materiais contribuirão para que você, como gestor público, consiga assegurar o direito e o acesso à educação pública com qualidade social a todas as crianças, adolescentes, jovens, adultos e idosos de seu município. Tal direito é respaldado na Constituição Federal, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), no Plano Nacional de Educação (PNE) e em documentos internacionais.

A educação básica pública, agora em 2021, devido à pandemia da Covid-19, enfrentará muitos desafios com a retomada das aulas presenciais, a implementação de protocolos sanitários e de segurança e com o complexo trabalho pedagógico pra garantir que os direitos de aprendizagem se concretizem. Nesse contexto, cabe a você e à sua equipe planejar e executar ações que garantam o retorno de todos os estudantes de sua rede municipal de ensino às aulas e sua consequente permanência e aprendizagem.

Você precisa também monitorar e avaliar o cumprimento das metas e estratégias do Plano Municipal de Educação;

ampliar a oferta de educação infantil com o aumento de vagas para crianças menores de 3 anos e com a universalização da matrícula de 4 a 5 anos; alfabetizar as crianças até o final do 2º ano do ensino fundamental; reformular o currículo elaborado de acordo com a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e os projetos político-pedagógicos das escolas, na perspectiva do *curriculum continuum*; propiciar a formação continuada dos profissionais da educação considerando o contexto atual; assegurar a efetiva melhoria da qualidade da educação, entre outros. Sendo assim, é mais do que oportuno publicar a 4ª edição da *Agenda dos Cem Primeiros Dias* e do *Caderno de Orientações ao Dirigente Municipal de Educação* para apoiá-lo, assim como a sua equipe, na organização das redes de ensino, garantindo o direito de aprender a todos os estudantes.

As publicações atualizadas pela Undime, em parceria com a Fundação Santillana e o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), buscam contribuir com o trabalho do DME de reduzir as desigualdades e exclusões sociais por meio da educação, diminuindo a dívida social existente, visto que compete ao gestor público assegurar o acesso à educação pública.

Um dos principais objetivos da *Agenda dos Cem Primeiros Dias* é dar ênfase à necessidade de o DME conhecer o atual estágio das ações desenvolvidas pela gestão anterior no campo da legislação, das políticas e diretrizes, dos programas e projetos – implantados e em implementação –, da situação dos convênios e contratos vigentes, bem como das prestações de contas entregues ou pendentes.

Para facilitar esse trabalho de análise inicial pela nova gestão, a Undime orientou todas as Secretarias Municipais de Educação para elaborarem o *Memorial de Gestão*, por meio da plataforma Conviva Educação. Esse documento, além de registrar as ações implementadas entre 2017 e 2020, é um dossiê para processos de prestação contas que favorece a transparência e o controle social. A Undime deseja-lhe uma excelente gestão e reafirma o seu compromisso em colaborar para que, entre 2021 e 2024, a defesa de uma educação pública de qualidade social para todos os brasileiros seja o principal motivador de nossas decisões e ações.

Boa leitura e bom trabalho!

Luiz Miguel Martins Garcia
Dirigente Municipal de Educação de Sud Mennucci (SP)
Presidente da Undime

A missão do dirigente municipal de educação

O **dirigente municipal de educação**[1] (DME) tem por missão elaborar, implementar e gerir políticas públicas educativas que garantam o desenvolvimento físico, social, econômico, político e cultural de crianças, adolescentes, jovens, adultos e idosos como seres únicos e plenos.

Assim, além de competências técnicas, você, como gestor, deve ter clareza de suas responsabilidades administrativas, políticas e sociais para com a oferta da educação pública como um direito humano fundamental. Nesse sentido, deve priorizar a garantia ao acesso, à permanência e à aprendizagem com qualidade a toda a população de seu município, principalmente àqueles que se encontram fora da escola.

Conhecendo os acordos internacionais, as normas legais, as políticas, os programas educacionais públicos nas esferas municipal, estadual e federal, você deve focar sua gestão na busca permanente da redução das desigualdades sociais e no alcance da equidade. Dessa maneira, contribuirá para que seja resolvida a dívida social histórica gerada no país por falta da presença do Estado.

Você, como DME, será sempre desafiado a promover o desenvolvimento humano e a superar os desafios da rede de ensino que dirige.

1. A Undime emprega o termo "dirigente" em vez de "secretário municipal de educação" para demonstrar o entendimento que tem quanto à importância do cargo. O responsável pela educação no município não deve ser apenas um executor das políticas de governo, mas deve assumir o papel de liderança na mobilização da sociedade local para a construção de políticas de Estado no âmbito municipal.

A agenda dos cem primeiros dias 9

1. Aspectos gerais 9

1.1 A leitura da realidade do município em termos sociais, econômicos, políticos e culturais 9

1.2 O entendimento sobre as relações de poder 10

1.3 O conhecimento do Plano Municipal de Educação 10

1.4 A plataforma Conviva Educação 11

1.5 A plataforma Busca Ativa Escolar 12

2. Aspectos específicos 13

2.1 A relação de providências para iniciar o período letivo 13

2.2 A valorização dos profissionais da educação e o quadro de recursos humanos com os quais vai trabalhar 16

2.3 As peças de planejamento, o orçamento da educação municipal e o fluxo financeiro 17

2.4 O conhecimento da gestão e da documentação da educação municipal 18

2.5 Os números da demanda escolar 20

2.6 O levantamento das necessidades básicas das unidades escolares para que funcionem regularmente 20

2.7 O sistema de transporte escolar 21

2.8 Oferta da alimentação escolar 21

2.9 As organizações administrativa e pedagógica da rede 22

2.10 O inventário de bens móveis e imóveis 23

2.11 A gestão democrática da rede municipal de ensino 23

2.12 A conquista da autonomia gerencial 24

Considerações finais 27

Referências bibliográficas 29

***Sites* consultados** 32

A agenda dos cem primeiros dias

Devidamente nomeado e empossado, o dirigente municipal de educação (DME), nos cem primeiros dias de trabalho, precisa organizar uma agenda político-administrativa com dados e informações essenciais sobre o contexto da instituição que começa a comandar. Independentemente do porte do município, esse conhecimento prévio é indispensável para o planejamento e a gestão da rede ou do sistema de ensino.

Faça contato com a seccional da Undime em seu estado, faça seu cadastro e atualize o de sua secretaria no banco de dados da Undime para receber nossos comunicados e mensagens. Curta nossas páginas nas redes sociais para se manter sempre informado:
Facebook: facebook.com/undime
Twitter: twitter.com/Undime
Instagram: instagram.com/undimenacional
Spotify: https://open.spotify.com/show/6csSwubgrL9qumImfLKgMY

1. Aspectos gerais

1.1 A leitura da realidade do município em termos sociais, econômicos, políticos e culturais

Conhecer a história do povo e do lugar em que você vai trabalhar é essencial. Saber como aquela sociedade se formou e como se desenvolveu ao longo dos anos, quais as estruturas políticas que estiveram à frente do governo e quais os traços fortes da cultura local é fundamental para que você possa orientar e organizar a sua gestão.

É importante também apropriar-se das informações socioeconômicas e educacionais do município. Isso pode ser feito acessando as plataformas Conviva Educação (http://convivaeducacao.org.br/) e Busca Ativa Escolar (http://buscaativaescolar.org.br/), além de outros *sites* que contenham dados estatísticos. A equipe técnica de sua secretaria deve estar qualificada e apta para proceder a leitura da realidade do município e desenvolver projetos de relevância e impacto social. Esses aspectos são imprescindíveis para alcançar êxito em sua gestão.

1.2 O entendimento sobre as relações de poder

Conhecer os atores e as regras da política municipal é outra ação importante. É necessário saber como o poder local está estruturado e organizado – quem são os demais profissionais com quem irá trabalhar, os parceiros da área privada, os movimentos sociais atuantes e as entidades da sociedade civil organizada – e como esse poder se articula nos níveis local, estadual, nacional e até mesmo internacional.

O cargo que ocupa, como DME, é ao mesmo tempo técnico e político. Você precisa ser um gestor e educador competente, estando atualizado em relação às teorias da educação, mas também deve assumir a condição de agente político no processo de conquista e obtenção de êxito na implementação e execução de políticas educacionais adequadas ao município.

Essa sensibilidade política e essa capacidade de se posicionar com firmeza diante de pressões e tensionamentos políticos possibilitarão que você execute com sucesso o seu projeto de gestão. Tal postura lhe dará confiança e credibilidade diante dos setores organizados da sociedade, da comunidade escolar e da população em geral.

O maior desafio para um DME é ser capaz de encontrar um ponto de equilíbrio entre o apoio que precisa ter da comunidade escolar, da sociedade organizada e dos movimentos sociais, sem perder a confiança das forças que comandam a política local.

1.3 O conhecimento do Plano Municipal de Educação

É preciso apropriar-se com profundidade da lei municipal que instituiu o Plano Municipal de Educação (PME). Isso deve ser feito junto à equipe da secretaria e ao Fórum Municipal de

Educação para que seja possível fazer uma análise completa sobre os desafios enfrentados e a execução e o processo de monitoramento e avaliação do PME. É preciso, ainda, identificar quais metas e estratégias ainda não foram atingidas, os motivos que impactaram na implementação delas e quais estão previstas para 2021.

O PME traduz as necessidades e aspirações das comunidades e pode ser a principal oportunidade de ascensão social e inclusão para uma significativa parcela da população local. Para tanto, é necessário respeitar o disposto nesse plano e buscar articulação com os municípios vizinhos e os governos estadual e federal.

1.4 A plataforma Conviva Educação

O Conviva Educação é um ambiente virtual gratuito voltado a dirigentes municipais de educação e equipes técnicas das secretarias. Trata-se de uma plataforma pensada para apoiar o processo de gestão e planejamento da educação e, com isso, contribuir para a aprendizagem dos estudantes.

Lançada em 2013, essa iniciativa da Undime em parceria com 11 institutos e fundações tem como principais objetivos:

- fornecer conteúdos informativos e formativos, como marcos legais, notícias, indicadores, vídeos e textos, que contribuam para o seu aprendizado e o da equipe da secretaria e para um processo mais qualificado de tomada de decisão;
- oferecer ferramentas de trabalho para que os usuários da secretaria insiram dados de suas redes, tenham acesso a relatórios e consigam acompanhar atividades e tarefas, tornando os processos mais eficientes e práticos;
- estimular a troca de experiências entre municípios de todo o Brasil, mantendo um canal de comunicação com especialistas em gestão da educação pública.

Para apoiá-lo ainda mais, os conteúdos, as ferramentas e as experiências estão organizados de acordo com as principais áreas de gestão de uma Secretaria Municipal de Educação: administrativa, alimentação escolar, democrática, estrutura e documentação, orçamentária e financeira, pedagógica, recursos humanos e transporte escolar. Também estão disponíveis conteúdos e ferramentas exclusivas para auxiliar as equipes no

monitoramento do PME em ações de regime de colaboração e no registro do **Memorial de Gestão da Educação Municipal**[2].

Os conteúdos para formação são abertos ao público. Mas registro, alterações e análise de informações sobre a gestão de cada município são apenas de seu domínio e dos profissionais que você autorizar. Nesse caso, é garantido o armazenamento dos dados inseridos no Conviva Educação de maneira segura e sigilosa, com acesso restrito aos usuários cadastrados na plataforma pelas respectivas secretarias.

Para usar o Conviva Educação, não é necessário formar uma equipe específica ou deixar de utilizar sistemas já incorporados na prática de trabalho, pois a plataforma foi elaborada para tornar o dia a dia da secretaria mais prático e, assim, contribuir para que a gestão da educação pública municipal seja ainda mais efetiva.

Devido à mudança de gestão, o acesso ao perfil do município está bloqueado até você, DME, atualizar o cadastro, conforme os procedimentos solicitados. Após a liberação do acesso, verifique quem são os membros cadastrados na plataforma em sua secretaria – se necessário, exclua perfis de usuários que saíram da equipe e inscreva os novos membros.

2. O Memorial de Gestão, se organizado pela equipe anterior, está disponível no Conviva Educação. Caso tenha alguma dúvida sobre onde encontrar o documento ou queira verificar se ele foi produzido, entre em contato com os canais de suporte do Conviva Educação informados no *site* https://convivaeducacao.org.br/.

1.5 A plataforma Busca Ativa Escolar

A Busca Ativa Escolar é uma estratégia que disponibiliza uma metodologia social e uma plataforma tecnológica gratuitas com o objetivo de apoiar municípios e estados na garantia dos direitos de crianças e adolescentes, sobretudo o direito à educação. Por meio dessa estratégia, os gestores públicos podem:

- identificar crianças e adolescentes fora da escola ou em risco de abandono e evasão;
- compreender mais a fundo os motivos que os levaram a essa situação;
- acionar os diferentes serviços públicos, como da educação, da assistência social e da saúde, a fim de prover o atendimento necessário para cada caso identificado;
- (re)matricular crianças e adolescentes ou garantir a permanência deles na escola, bem como acompanhá-los pelo período de um ano.

Para participar da **Busca Ativa Escolar**[3], faz-se necessário que estados e municípios formalizem a adesão (ou readesão) por meio da plataforma *on-line*. No caso dos municípios, quem faz essa adesão é o prefeito, já no caso dos estados, o secretário estadual da educação.

O desenho metodológico da estratégia parte do princípio da intersetorialidade e do regime de colaboração, compreendendo que apenas o trabalho articulado é capaz de garantir os direitos integrais de meninas e de meninos em todo o Brasil.

O seu município pode fazer a adesão (ou a readesão) à Busca Ativa Escolar em qualquer momento e, assim, se beneficiar de uma estratégia que pode colaborar para garantir os direitos de crianças e adolescentes. Para saber como, acesse: http://buscaativaescolar.org.br/ ou entre em contato com a equipe de suporte por meio dos canais de atendimento: 0800 729 2872 ou contato@buscaativaescolar.org.br.

3. A Busca Ativa Escolar, após a adesão por parte do chefe do executivo, é uma estratégia executada sob a liderança da Secretaria de Educação, mas com a participação ativa das demais secretarias, como da assistência social e da saúde.

2. Aspectos específicos

2.1 A relação de providências para iniciar o período letivo

Toda a organização da oferta da educação em 2020 sofreu mudanças e adaptações devido aos efeitos da pandemia da Covid-19, impactando no ano letivo de 2021. Para contribuir com as ações das secretarias, a Undime publicou, em junho de 2020, o documento *Subsídios para a Elaboração de Protocolos de Retorno às Aulas na Perspectiva das Redes Municipais de Educação*, com orientações para as equipes da secretaria, da escola e do conselho escolar.

Além dos desafios cotidianos de uma rede, você precisa reorganizar o calendário letivo, o currículo e os projetos político-pedagógicos; promover ações de acolhimento envolvendo toda comunidade educacional; implementar medidas de segurança sanitária nas escolas, entre outros. Assim, é essencial estabelecer (e manter) uma relação próxima entre a Secretaria Municipal de Educação e as escolas da rede, assim como com as demais instâncias da administração municipal.

A seguir, são listadas algumas ações que você, como gestor, deve realizar ou verificar o estágio de execução:

1. atuação da Comissão Municipal de Gerenciamento da Pandemia da Covid-19;

2. participação da Secretaria Municipal de Educação na Comissão Municipal;
3. organização das Comissões Escolares de Gerenciamento da Pandemia da Covid-19;
4. atualização dos dados educacionais da rede municipal de educação para subsidiar os trabalhos da Comissão Municipal (matrículas públicas e conveniadas, por etapas e modalidades; número de crianças e estudantes atendidos pelo programa de transporte escolar; número dos profissionais e trabalhadores em educação; infraestrutura das escolas – água, saneamento básico/ lixo e esgoto, energia elétrica; número de crianças fora da escola);
5. execução do planejamento da Comissão Municipal de Gerenciamento da Pandemia da Covid-19 para o campo educacional;
6. reorganização do calendário letivo de 2020 e 2021, considerando a realização de atividades remotas e presenciais e a implementação do *curriculum continuum*;
7. planejamento de reuniões virtuais periódicas entre as equipes técnicas da secretaria, das escolas e dos centros de educação infantil da rede municipal de educação;
8. organização de reuniões com as comissões escolares para deliberar sobre os procedimentos de retorno às aulas;
9. promoção de ações de acolhimento a crianças, estudantes, profissionais e trabalhadores em educação;
10. oferta de materiais específicos para a prevenção à Covid-19 nas escolas e centros de educação infantil;
11. cumprimento das normas e dos protocolos estabelecidos pela Comissão Municipal, pelas escolas e centros de educação infantil, identificando possíveis dificuldades;
12. reorganização da oferta do transporte escolar (novas rotas, distanciamento social, segurança sanitária);
13. reorganização da oferta da alimentação escolar pelas escolas (distanciamento social, segurança sanitária);
14. oferta de equipamentos de segurança a todos os profissionais e trabalhadores da educação de escolas e centros de educação infantil;
15. reorganização do currículo e dos projetos político-pedagógicos das escolas e centros de educação infantil, considerando: a) especificidades das etapas e modalidades; b) redefinição do papel das escolas: construção de conhecimentos, habilidades, competências e atitudes; c) promoção

da saúde e do bem-estar; d) desenvolvimento das competências socioemocionais; e) desenvolvimento de estratégias para implementar novas metodologias, como o ensino híbrido; f) promoção de atividades paralelas de recuperação de aprendizagem; g) organização de acervo de atividades e plataformas digitais públicas e gratuitas; h) promoção de avaliação diagnóstica inicial pelas escolas; i) discussão e tomada de decisão sobre os processos de avaliação, aprovação, progressão continuada;

16. formação de gestores, profissionais e trabalhadores da educação em diversas áreas temáticas;
17. avaliação das condições de oferta de aulas presenciais (risco de contaminação);
18. estabelecimento de normas de higiene e prevenção;
19. adequação/reforma dos espaços escolares para atender às normas sanitárias de segurança;
20. análise diferenciada das necessidades de crianças e estudantes, de acordo com as etapas e modalidades;
21. monitoramento e avaliação do processo gradual de retorno às aulas presenciais;
22. análise da necessidade de realizar processos seletivos para contratação temporária de profissionais da educação;
23. análise do processo de atribuição/designação de aula e de remoção.

Essas questões principais, se não estiverem equacionadas logo no início da gestão, poderão causar transtornos e prejudicar os estudantes, além de produzir desgaste da nova equipe perante a população.

O levantamento das providências para assegurar o início do ano letivo de 2021 exige capacidade técnica para buscar informações corretas, compreender a estrutura da rede municipal de ensino e entender as demandas existentes. Vencidas essas primeiras providências, você e sua equipe devem se apropriar da legislação e dos processos de gestão inerentes à administração pública para viabilizar o atendimento das necessidades da comunidade escolar e da sociedade local como um todo.

Nesse sentido, é recomendável que você e sua equipe conheçam todos os conteúdos sobre as áreas de gestão disponibilizados no Conviva Educação (https://convivaeducacao.org.br/).

2.2 A valorização dos profissionais da educação e o quadro de recursos humanos com os quais vai trabalhar

A Constituição Federal de 1988 (art. 206) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB – Lei nº 9.394/1996, art. 67) estabelecem que a valorização dos profissionais é um mecanismo de garantia de qualidade na educação pública.

Em 2008, a Lei nº 11.738 instituiu o piso salarial nacional para o magistério público (valor referência para o mínimo a ser pago no vencimento inicial) e determinou a reserva de um terço da jornada docente para atividades extraclasse sem a presença dos estudantes.

Para assegurar os princípios legais da valorização, é preciso garantir a existência de planos de carreira para o magistério e para os demais profissionais da educação. Além disso, você e sua equipe também devem conhecer a legislação que disciplina o gasto com funcionalismo, em particular a Constituição Federal (art. 169) e a Lei Complementar nº 101/2000 (arts. 15 a 22).

É fundamental manter diálogo permanente com o sindicato que representa os profissionais que atuam na educação. Ademais, deve-se conhecer em detalhes a composição da folha de pagamento, o cumprimento das previsões nos planos de carreira, a evolução da receita corrente líquida e o comprometimento de gasto com pessoal do município. A concessão dos benefícios previstos nas legislações municipais e a gestão de recursos humanos dependerão de diagnóstico e planejamento de ações.

Esse diagnóstico deve contemplar:

- quantitativo de profissionais do magistério (independentemente da nomenclatura do cargo ou emprego público) na rede que desempenham atividades de docência e de suporte pedagógico como direção, coordenação, supervisão, orientação, planejamento pedagógico, bem como sua lotação;
- quantitativo de demais trabalhadores da educação que desempenham atividades de apoio e infraestrutura escolar, bem como sua lotação;
- habilitação dos profissionais do magistério e a área ou disciplina de atuação de cada um;
- relação de profissionais do magistério e demais trabalhadores da educação que não estão em efetivo exercício (licenças-maternidade, licenças para tratamento de saúde, licenças-prêmio e/ou outras);

- relação de profissionais do magistério e demais trabalhadores da educação que estão cedidos para a Secretaria Municipal de Educação ou que são da rede municipal e estão cedidos para outros órgãos;
- relação de profissionais do magistério e demais trabalhadores da educação que estão em desvio de função.

É recomendável verificar o vínculo dos profissionais do magistério e demais trabalhadores da educação junto à Prefeitura. Deve-se conhecer a situação de cada um para assegurar o cumprimento da legislação local e providenciar o planejamento para a realização de concurso público ou até de processo seletivo simplificado, quando necessários.

Em particular para os cargos ou as funções de direção em unidade escolar, deve ser considerado o que está previsto no plano de carreira e em outras legislações municipais, quando houver. Além disso, é preciso atender o contido no artigo 64 da LDB (Lei nº 9.394/1996) sobre a habilitação desses profissionais.

2.3 As peças de planejamento, o orçamento da educação municipal e o fluxo financeiro

Aqui reside um dos maiores desafios para a gestão plena da educação pública municipal. Acostumado a se ver voltado às questões de ordem pedagógica, você, DME, pode, involuntariamente, contribuir para que a **gestão orçamentário-financeira**[4] da educação seja realizada por outras áreas da Prefeitura Municipal ou até por escritórios contratados. Entretanto, isso pode comprometer o desenvolvimento da rede de ensino e, em muitos casos, pode levar a grandes dificuldades no ato das prestações de contas e problemas junto ao Ministério Público e ao Poder Judiciário.

4. Para obter mais informações sobre o tema, acesse, no site Conviva Educação (https://convivaeducacao.org.br/), os conteúdos da área "Gestão Orçamentário-Financeira".

Portanto, cabe a você, DME, não apenas cuidar da oferta de educação, mas atribuir igual peso ao conjunto de atividades ligadas à gestão administrativa da rede de ensino. O controle rigoroso sobre a execução orçamentário-financeira é indispensável e está previsto no artigo 69, § 5º, da Lei nº 9.394/1996 (LDB).

É preciso conhecer o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA) que, apesar de terem sido aprovadas na gestão anterior, estarão em vigor no ano de 2021. Além disso, você e sua equipe

5. Para melhorar os procedimentos da gestão e contribuir com o controle social, favorecendo o trabalho dos conselhos da área da educação, é possível acessar dados sobre transferências do governo federal para o seu município em: http://www.portaltransparencia.gov.br ou http://www.fnde.gov.br/pls/simad/internet_fnde.liberacoes_01_pc.

deverão, no primeiro semestre de 2021, participar da elaboração do PPA (que vigorará entre 2021 e 2024) e da nova LDO.

Ainda no quesito fluxo financeiro, é necessário lembrar, com ênfase especial, que a folha dos inativos (aposentados) não pode ser paga com os recursos provenientes dos 25% destinados constitucionalmente à manutenção e desenvolvimento do ensino (MDE) e nem com os recursos recebidos via Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb).

2.4 O conhecimento da gestão e da documentação da educação municipal

É preciso conhecer os programas e projetos – os da própria rede e os realizados em parceria com o governo federal ou outras instituições – e os contratos e convênios vigentes, uma vez que a continuidade de ações pode contribuir para o funcionamento adequado da rede municipal. Importante lembrar que os processos de prestação de contas no início de 2021 devem ser realizados pela nova gestão conforme as previsões da legislação ou dos termos de convênio celebrados pelo município.

Importante: a prestação de contas dos programas e transferências do governo federal para o seu município deverá ser feita no Sistema de Gestão de Prestação de Contas (SiGPC), disponível em: http://www.fnde.gov.br/sigpc/login.seam. A não prestação de contas poderá implicar na suspensão de transferências importantíssimas para a manutenção e desenvolvimento do ensino municipal.

De acordo com o artigo 211 da Constituição Federal, a responsabilidade da oferta da educação básica é dos estados e municípios. Já o governo federal tem apenas a responsabilidade suplementar e redistributiva.

O financiamento da educação municipal recebe o apoio suplementar e redistributivo por meio de três tipos de **transferências**[5]:

Transferência	Descrição
• Permanente	• Salário-Educação: é uma contribuição social à educação distribuída todo mês pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). O recurso deve ser aplicado em programas voltados à melhoria da qualidade da educação básica, incluindo a educação especial.
• Automática	• Pnae: no Programa Nacional de Alimentação Escolar, o repasse, em caráter suplementar, é feito pelo FNDE para auxiliar no custeio da alimentação escolar dos alunos matriculados na educação básica das escolas públicas. • Pnate: o Programa Nacional de Apoio ao Transporte do Escolar é uma transferência federal, em caráter suplementar, para o custeio do transporte de estudantes residentes no meio rural e matriculados nas escolas públicas de educação básica. • PDDE: o Programa Dinheiro Direto na Escola é uma transferência feita pelo FNDE às escolas púbicas de educação básica.
• Voluntária	• Recursos provenientes de convênios que o município pode firmar com os governos federal e estadual. Esses investimentos devem ser executados conforme as regras estabelecidas nos termos do convênio ou da cooperação. No caso do governo federal, as transferências acontecem via Plano de Ações Articuladas (PAR).

É preciso atentar-se ao Sistema de Informações sobre Orçamentos Públicos em Educação (Siope), ferramenta que o governo federal utiliza para monitorar a aplicação correta em educação pelos municípios e estados. Atenção: o preenchimento dos dados no Siope é bimestral, e o prazo para transmissão dos dados é 30 dias após o encerramento de cada bimestre para os municípios, estados e Distrito Federal.

Atenção especial deve ser dada ao Plano de Ações Articuladas (PAR), disponível no Sistema Integrado de Planejamento, Orçamento e Finanças (Simec) (http://simec.mec.gov.br). Atualize o cadastro nesse sistema e conheça o PAR do seu município.

O acompanhamento da prestação de contas dos convênios e contratos é essencial. Segundo o disposto no parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal, a prestação de contas é dever de "[...] qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária". A prestação de contas efetiva-se mediante a apresentação de um conjunto de formulários e documentos instituídos por atos legais e normativos, de modo a comprovar a boa e regular aplicação dos recursos repassados.

2.5 Os números da demanda escolar

Quantos estudantes estão matriculados na rede de ensino e qual é a demanda não atendida, por etapas e modalidades? Você, DME, deve conhecer os procedimentos metodológicos que compõem o Censo Escolar e identificar eventuais erros e omissões acessando o Portal do Inep e o *site* da Busca Ativa Escolar: https://buscaativaescolar.org.br/.

É importante lembrar que podem existir na Secretaria Municipal de Educação muitas informações em estado bruto, isto é, que ainda não foram devidamente organizadas, sobre a demanda escolar não atendida, a qual, em geral, está ligada à estrutura e à capacidade de oferta de matrículas da rede municipal.

Para cumprir a legislação, em específico o PME, e implementar novas ações, será preciso conhecer a realidade. Por isso, você e sua equipe devem procurar informações e dados sobre a organização e o funcionamento do conjunto das unidades escolares. Essas informações poderão contribuir para planejar e implementar ações que favoreçam o direito à educação e melhorem o funcionamento das unidades escolares e a inclusão escolar no município.

2.6 O levantamento das necessidades básicas das unidades escolares para que funcionem regularmente

É fundamental, tanto em termos de insumos para o trabalho pedagógico e administrativo quanto em termos de segurança sanitária e acessibilidade, verificar as condições dos espaços físicos (salas de aula, biblioteca, cozinha, depósitos e almoxarifado, sanitários, quadra de esportes, entre outros), do material pedagógico, de materiais diversos de uso cotidiano e a carência de equipamentos.

A vida legal da escola e de cada estudante, a gestão dos recursos humanos e financeiros e os procedimentos de organização das instituições também devem ser conhecidos pela equipe da secretaria. Essa atitude poderá evitar transtornos no processo de aprendizagem dos estudantes e no trabalho dos profissionais envolvidos.

Nesse sentido, uma medida de grande alcance é o uso das ferramentas de gestão de convênios e contratos e de controle de estoque disponíveis no Conviva Educação.

2.7 O sistema de transporte escolar

A gestão do transporte escolar continua sendo um dos mais contundentes desafios colocados ao município.

Para enfrentá-lo, é fundamental que você, DME, se respalde com algumas ações, listadas a seguir.

- Verifique se o sistema é próprio, terceirizado ou misto. No caso de o serviço ser terceirizado, é importante saber se os contratos estão em vigência ou se há necessidade de processo licitatório.
- Conheça quais são as rotas, as escolas atendidas e a quantidade de estudantes transportados em cada uma delas.
- Confira a frota, isto é, o tamanho e a quantidade de veículos, bem como o estado de manutenção em que se encontram.
- Procure, se o município for responsável pelo transporte de estudantes das escolas estaduais, a Secretaria Estadual de Educação ou sua representação regional para obter informações sobre o número de estudantes da rede estadual transportados e a existência de convênios para ressarcimento das despesas.
- Verifique se as adequações às medidas de segurança sanitária foram feitas.

É importante observar que estudantes do ensino superior não podem ser transportados para as faculdades ou universidades utilizando recursos provenientes dos 25% destinados à manutenção e ao desenvolvimento do ensino.

Nos primeiros dias da gestão, busque informações sobre a previsão de recebimento do Programa Nacional de Apoio ao Transporte do Escolar (Pnate) em 2017 e a dotação no orçamento municipal para transporte escolar.

2.8 Oferta da alimentação escolar

Para garantir a oferta de alimentação escolar saudável, o município poderá contar com a ajuda suplementar do governo federal por meio das transferências do Programa Nacional de Alimentação Escolar (Pnae) e com recursos próprios. O gasto próprio não pode ser computado como parte dos 25% estabelecidos pela Constituição. Em caso de a alimentação ser terceirizada, é importante verificar se o contrato está vigente. Se estiver vencido, tome providências urgentes para regularizar a

situação por meio de abertura de processo licitatório ou adote nova metodologia de fornecimento da alimentação escolar, na forma da lei.

Analise a legislação e as resoluções, principalmente as que tratam dos 30% dos recursos repassados pelo FNDE ao município pelo Pnae para aquisição de produtos oriundos da agricultura familiar.

2.9 As organizações administrativa e pedagógica da rede

O conjunto das unidades escolares municipais de educação infantil e de ensino fundamental integra a rede municipal de ensino que será normatizada por um sistema de ensino. Independentemente da quantidade de estudantes e unidades escolares, a rede municipal de ensino será administrada pela Secretaria Municipal de Educação e por um Conselho de Educação (municipal ou estadual) que irá normatizar o seu funcionamento.

Em princípio, é preciso conhecer a organização local e saber se existe sistema municipal de ensino instituído. O Conselho Municipal de Educação apenas terá o poder de autorizar o funcionamento das unidades escolares municipais, credenciá-las e reconhecer seus cursos se o sistema municipal de ensino tiver sido criado por lei e devidamente implementado. Caso contrário, o município deverá seguir as normas exaradas pelo Conselho Estadual de Educação, o qual passa a ser responsável por normatizar os atos referentes às unidades escolares municipais.

No entanto, nas escolas também deve haver unidades executoras, com registro em cartório e na Receita Federal, habilitadas para aplicar recursos provenientes do PDDE e transferências realizadas pelo próprio município por meio de mecanismos de descentralização de receitas. Cada escola também deve contar com regimento que disciplinará o seu funcionamento e com projeto político-pedagógico (PPP), o qual define a identidade da escola e indica os caminhos para os processos de ensino e aprendizagem, conforme referências obtidas no currículo do município. O PPP deve ser elaborado de maneira democrática, envolvendo profissionais da educação, estudantes e pais ou responsáveis.

2.10 O inventário de bens móveis e imóveis

Como o DME é o responsável por todas as dimensões da educação no município, você tem responsabilidades formais com a guarda e a preservação dos bens móveis e imóveis existentes. O registro e o acompanhamento adequados da situação desses itens evita que se perca o controle do número e da condição de tais bens e possíveis complicações em decorrência dessas questões.

Assim, deve inventariá-los na secretaria e em cada unidade escolar. Essa informação tem como objetivo o registro patrimonial, a prestação de contas, o levantamento das necessidades e a busca das condições adequadas de trabalho, particularmente em relação a bens móveis e imóveis adquiridos com recursos do Fundeb.

2.11 A gestão democrática da rede municipal de ensino

Um dos problemas enfrentados por redes de ensino é o nível não satisfatório de institucionalidade. Entende-se por "institucionalidade" a existência de órgãos, práticas e demais componentes que integram a estrutura organizacional e as práticas cotidianas.

Quatro princípios devem nortear uma rede municipal de ensino:

- autonomia para elaborar, implementar e gerir políticas públicas na educação municipal;
- participação de setores da educação, de segmentos da sociedade e de cidadãos nas decisões políticas e na definição de responsabilidades;
- transparências nos procedimentos administrativos, financeiros e pedagógicos, com ampla divulgação das informações;
- pluralidade expressa no respeito e na valorização das diferenças culturais, socioeconômicas e etnográficas.

Alguns exemplos de espaços institucionais e práticas são: organização dos Sistemas Municipais de Ensino; implantação e funcionamento adequado dos Conselhos Municipais de Educação, do Fundeb, da Alimentação Escolar, do Fórum Municipal de Educação e dos conselhos escolares em cada unidade e do Conselho Municipal de Direitos da Criança e do Adolescente; e a existência de planos de carreira para o magistério e para os demais trabalhadores da educação.

O Conselho Municipal de Educação (CME), o Conselho de Acompanhamento e Controle Social do Fundeb (CACS Fundeb) e o Conselho da Alimentação Escolar (CAE) são grandes aliados do DME. Garantir o funcionamento desses órgãos em articulação com a Secretaria Municipal de Educação fortalece a gestão democrática.

Não se pode permitir que os Conselhos do Fundeb e da Alimentação Escolar sigam, apenas, orientações decisórias dos titulares das Prefeituras ou que sejam influenciados por grupos político-partidários. Isso enfraquece o controle social e reduz a autonomia e a credibilidade dessas instâncias.

Por serem legalmente obrigatórios, a inexistência dos conselhos ou a intervenção direta da secretaria no funcionamento deles implicará em sérios prejuízos ao município, como a suspensão de transferências voluntárias de recursos da União e sanções propostas pelo Ministério Público.

2.12 A conquista da autonomia gerencial

Essa é a questão mais complexa a ser enfrentada, uma vez que os sistemas de poder locais podem ainda não reconhecer a autonomia dos dirigentes, apesar das previsões na legislação.

A autonomia, na prática, será uma conquista que se iniciará nas primeiras horas do exercício do cargo. Tão logo seja alcançada, ainda que sem plenitude, deve ser formalizada aos poucos, por meio de um decreto do prefeito, por exemplo, em que fiquem configurados esses graus e competências delegadas para o exercício das atribuições. Os marcos legais que dão apoio à medida são: Constituição de 1988, a Lei nº 9.394/1996 (LDB), as leis orgânicas municipais e demais legislações específicas.

Essa conquista será construída em um contexto de relações democráticas, não se tratando de uma concessão. Para a permanência e sustentabilidade da autonomia, é fundamental que ela seja uma conquista da comunidade da educação, por força de sua capacidade técnica e política, e centrada na participação e no envolvimento ativos da comunidade local. Sem autoridade técnica e política é impossível conquistar a autonomia das redes ou dos sistemas de ensino.

Além disso, é essencial manter articulação permanente com o sindicato que representa os profissionais do magistério

e demais trabalhadores da educação, com outras áreas da administração municipal, com movimentos sociais, com grêmios estudantis, com fóruns temáticos, com conselhos e associações municipais e, em particular, com a Undime e sua seccional.

Considerações finais

Efetivados os compromissos dos cem primeiros dias, de posse de um amplo diagnóstico da situação da educação municipal e tendo se apropriado dos conceitos e fundamentos da gestão e de ferramentas e dados disponibilizados gratuitamente pelas plataformas Conviva Educação e Busca Ativa Escolar, você e sua equipe têm condições de encontrar soluções para problemas antigos e alternativas que previnam dificuldades futuras.

É chegada a hora de iniciar a construção do planejamento estratégico da educação, a ser realizado de maneira participativa e democrática.

As informações apresentadas na *Agenda dos Cem Primeiros Dias* podem ser aprofundadas no *Caderno de Orientações ao Dirigente Municipal de Educação*, também produzido pela Undime e que estará disponível para acesso *on-line* na plataforma Conviva Educação e nas páginas eletrônicas da Undime (https://undime.org.br/noticia/caderno-de-educacao-municipal) e da Fundação Santillana (http://fundacaosantillana.org.br/publicacoes/).

Referências bibliográficas

BASTOS, João Baptista (org.). **Gestão democrática**. 2. edição. Rio de Janeiro: DP&A:SEPE, 2001.

BELOTTO, Aneridis A. Monteiro (org.). **Interfaces da gestão escolar**. Campinas (SP): Ed. Alínea, 1999.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nº 1/92 a 30/2000. Brasília: Senado Federal, 2001.

BRASIL. **LDB:** Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: Lei nº 9.394, de 1996. Brasília: Subsecretaria de Edições Técnicas, 1997.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Pradime:** Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação. Caderno de Textos, v. 1. Brasília: Ministério da Educação, 2006.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Pradime:** Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação. Caderno de Textos, v. 3. Brasília: Ministério da Educação, 2006.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa de Fortalecimento Institucional das Secretarias Municipais de Educação do Semi-Árido**. Módulo I: desenvolvimento da gestão educacional no âmbito do município. *In*: Programa de Formação Continuada de Gestores de Educação Básica (Proged) do Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público (ISP)/Universidade Federal da Bahia (UFBA).

CALVINO, Ítalo. **Seis propostas para o próximo milênio**. São Paulo: Companhia das Letras, 1994.

CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE EDUCAÇÃO. **Gestão educacional:** tendências e perspectivas. Séries Seminários. São Paulo: Cenpec, 1999.

CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE EDUCAÇÃO. **Progestão:** Programa de Capacitação Continuada à Distância para Gestores Escolares. Brasília: Consed, 2001.

FAORO, Raimundo. **Os donos do poder:** formação do patronato brasileiro. Porto Alegre: Globo, 1958.

FÁVERO, Celso Antonio. Os movimentos sociais e a questão do desenvolvimento. **Revista Gepec,** Paraná, v. 7, n. 2, 2003. Disponível em: http://e-revista.unioeste.br/index.php/gepec/issue/view/90. Acesso em: 4 nov. 2020.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (org.). **Gestão da Educação:** impasses, perspectivas e compromissos. 2. edição. São Paulo: Cortez, 2001.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.). **Gestão democrática da Educação:** atuais tendências, novos desafios. 2. edição. São Paulo: Cortez, 2000.

FONSECA, Dirce Mendes da. Gestão em Educação. **Gestão em rede**, n. 31, p. 14-18, set. 2001.

FRANÇA, Eliana. Regime de colaboração sem subordinação ou hierarquia. **Revista da Educação Municipal**, Brasília, ano 14, n. 5, 2002.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia:** saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FUNDAÇÃO ABRINQ PELOS DIREITOS DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE. **Conselhos e Fundos Municipais dos direitos da criança e do adolescente:** guia para ação passo a passo. Programa Prefeito Amigo da Criança. São Paulo: Fundação Abrinq, 2001-2004.

FUNDAÇÃO ABRINQ PELOS DIREITOS DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE. **Conselho tutelar:** guia para ação passo a passo. Programa Prefeito Amigo da Criança, gestão 2001-2004. São Paulo: Fundação Abrinq, 2001-2004.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar:** políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

LÜCK, Heloísa *et al*. **A escola participativa:** o trabalho do gestor escolar. 2. edição. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

LÜCK, Heloísa. A aplicação do planejamento estratégico na escola. **Revista Gestão em Rede**, n. 19, p. 8-13, abr. 2000.

Disponível em: http://cedhap.com.br/wp-content/uploads/2013/09/ge_GestaoEscolar_01.pdf. Acesso em: 4 nov. 2020.

LÜCK, Heloísa. Perspectivas da Gestão Escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000. Disponível em: http://rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/emaberto/article/view/2634. Acesso em: 4 nov. 2020.

MORIN, Edgar. **O método 6:** Ética. Tradução de Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Sulina, 2005.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes à educação do futuro**. Tradução de Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya; revisão de Edgar de Assis Carvalho. São Paulo: Cortez; Brasília (DF): Unesco, 2000.

MORIN, Edgar. **A cabeça bem-feita:** repensar a reforma, reformar o pensamento. Tradução de Eloá Jacobina. 10. edição. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.

PROGRED. **Programa de Fortalecimento Institucional das Secretarias Municipais de Educação do Semi-Árido**. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2005.

SANTOS, Boaventura (org.). **A globalização e as ciências sociais**. 2. edição. São Paulo: Cortez, 2002.

SANTOS, Boaventura. **Democratizar a democracia:** os caminhos da democracia participativa. São Paulo: Cortez, 2002.

SAUER, Adeum Hilário. Conselhos com participação social no processo de democratização do Estado. **Revista da Educação Municipal**, Brasília, ano 14, n. 5, 2002.

SOUZA, Clodoaldo José de Almeida. **Subsídios para o planejamento de Conferência Municipal de Educação**. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2005.

Sites consultados

Busca Ativa Escolar: https://buscaativaescolar.org.br/
Campanha Nacional pelo Direito à Educação: https://campanha.org.br/
Conviva Educação: https://convivaeducacao.org.br/
FNDE: https://www.fnde.gov.br/
Governo Federal: https://www.gov.br/pt-br
Governo Federal/Conanda: https://www.gov.br/mdh/pt-br/navegue-por-temas/crianca-e-adolescente/acesso-a-informacao/participacao-social/conselho-nacional-dos-direitos-da-crianca-e-do-adolescente-conanda/conanda-1/conanda
Governo Federal/Desenvolvimento Social: https://www.gov.br/cidadania/pt-br/noticias-e-conteudos/desenvolvimento-social
Governo Federal/Inep: https://www.gov.br/inep/pt-br
Governo Federal/Ministério da Educação: https://www.gov.br/planalto/pt-br
IBGE: https://www.ibge.gov.br/
Plataforma Mais Brasil: http://plataformamaisbrasil.gov.br/
Portal da Transparência: http://www.portaltransparencia.gov.br/
Undime: https://undime.org.br/
Canal da Undime no Youtube: https://www.youtube.com/user/undimenac
Podcast Conta aí, Undime!: https://open.spotify.com/show/6csSwubgrL9qumImfLKgMY
UNICEF: https://www.unicef.org/brazil/

REALIZAÇÃO

UNDIME
União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação

Em defesa da educação pública com qualidade social

Secretaria Executiva
Endereço: SCS – Quadra 6 – Bloco A – Ed. Carioca – salas 611/615
CEP 70325-900 – Brasília (DF)
Telefone: (61) 3037 7888
undimenacional@undime.org.br
www.undime.org.br
facebook.com/undime
twitter.com/undime
instagram.com/undimenacional

ISBN 978-85-63489-52-4

APOIO

Fundação Santillana

unicef

PARCERIAS INSTITUCIONAIS

unicef

Itaú Social

instituto natura

Fundação Lemann

Fundação Telefônica vivo

alana

UNESCO

Cooperação Representação no Brasil

SEBRAE